

mr. sc. Dinko Jović¹

ZAPOSLENICI KAO TEMELJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI TVRTKE

Employees as a Basis of Corporate Social Responsibility

SAŽETAK: Razlika između deklarativnog pristupa društvenoj odgovornosti tvrtki i stvarnog bavljenja etičkom pozadinom svih poslovnih procesa su – zaposlenici tvrtke. Etika modernih organizacija fenomen je koji istodobno treba poduprijeti sa strateške razine organizacije putem upravljanja etikom, kroz etičko djelovanje menadžmenta te građenjem Metagestalta iz pojedinačnih moralnih Gestalta zaposlenika.

Ključne riječi: etika, menadžment, (Meta)Gestalt, moralni utjecaj više razine

ABSTRACT: Difference between declarative approach to corporate social responsibility and dealing with actual ethical background of all business processes are – employees. Modern organizations' ethics is a phenomenon that should simultaneously be supported by corporate strategic level through ethics management, by ethical conduct of company management, and by building Metagestalt from individual employees' Gestalt.

Keywords: ethics, management, (Meta)Gestalt, moral influence of higher level

1. UVOD

Društvena odgovornost tvrtke (DOT) je, prema Radmanu², najdinamičniji i najkompleksniji izazov s kojim su suočeni poslodavci te je u tom smislu jedan od najosjetljivijih kritičnih čimbenika ukupnog poslovanja. No definicija DOT-a kao utjecaja poduzeća na društvo koji nadilazi sferu isključivo komercijalnih interesa³ preširoka je i neprecizna.

¹ Visoka škola za tržišne komunikacije Agora, Zagreb // dinko.jovic@inet.hr

² Radman, G., "Društvena odgovornost u poslovanju", Tribina Gornji Grad, 10. listopada 2005.

³ Bagić, A. et.al.: **Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj**, Academy for Educational Development, Zagreb, 2004., str. 11

Naime, uže i preciznije razmatranje DOT-a, kao nužnog i gradbenog dijela procesa “usklađivanja gospodarske i društvene koristi”⁴ ističe zaposlenike. Zapravo, zaposlenici su temelj svakog tvrtkinog procesa.

U literaturi koja pokriva tematiku HR (engl. *human resources*) ili ono što bi se na hrvatskom trebalo nazivati “humani resursi” zapanjujuće se rijetko spominje te prilično apstraktno obrađuje pojam etika. Znači li to da se pri upravljanju humanim resursima nitko ne želi baviti etikom? Ili se etička pitanja prepuštaju prethodnom odgoju pojedinaca koji u tvrtku ne ulaze kao *tabula rasa*? U e-mailu koji je pratio korespondenciju članova savjetovanja “Inženjerska etika i hrvatsko gospodarstvo” jedan od komentara glasio je kako je etika ostavljena odgoju te da se, nažalost, malo toga može učiniti za neetične studente i zaposlenike. Zauzvrat ih se, kao što navodi Drucker⁵, može i treba pažljivo odabrati te onda brižno njima rukovoditi unutar tvrtkine hijerarhije. Što zvuči posve logično sve do trenutka kada se razmotri koncept jedinstvene etike kao filozofskog, odnosno metafizičkog promišljanja. Za razliku od tog koncepta, moral se, kao praktična primjena razlikovanja činjenja dobrog i lošeg, može dijeliti sukladno privrednim granama, strukama, specijalizacijama, itd. Dakle, u poslu se primjenjuje poslovni moral. A svaka osoba, koliko god bila etična, ima specifičnu točku “moralnog tališta” ovisno o poslovnim uvjetima i poslovnoj situaciji u kojoj se nalazi. Gledajući na DOT kroz takvu paradigmu imamo pravo argumentirano osuditi menadžere koji se ne bave ljudima nego projektima, koji radije promišljaju o zapošljavanju što etičnijih, odnosno timski podobnih, zaposlenika a istovremeno djeluju prilično nemoralno, menadžera koji ne shvaćaju da nisu moćnici nego puke sluge organizacijskih procesa.

Premda je tema DOT-a gotovo neiscrpna – od kupovine ekološke prihvatljivosti do tehnoloških rješenja koja ne služe razvoju (u punom smislu te riječi) nego, kako Max-Neef⁶ objašnjava, fetišu gospodarskoga rasta – potrebno je ograničiti se na njezin temelj – zaposlenika. Predmet ovoga rada je, stoga, zaposlenik unutar izazova nazvanog DOT. Cilj ovoga rada je uputiti menadžment tvrtki na počela društvene odgovornosti bilo kojeg poslovnog subjekta – zaposlenike.

2. PITANJA DRUŠTVENO ODGOVORNE TVRTKE

Osnovni principi društvene odgovornosti⁷ – transparentnost, etičko ponašanje, poštivanje interesa *stakeholdera* (interesnih skupina), poštivanje zakona, poštivanje međunarodnih normi ponašanja, poštivanje ljudskih prava – zaposlenike spominju u pasivnom kontekstu jedne od interesnih skupina. To je još jedna neprecizna definicija uloge zaposlenika unutar procesa društveno odgovorne tvrtke. Definicija uloge za-

⁴ Ibid., str. 11.

⁵ Drucker, P.F.: **Najvažnije o menadžmentu**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 110-116.

⁶ Max-Neef, M.: “Ekonomija bosih nogu”, www.h-alter.org/vijesti/svijet/ekonomija-bosih-nogu (14.12.2010.).

⁷ Nikolić, N.: “Društvena odgovornost i norma ISO 26000”, ISO Forum HGK, 12. listopada 2010., str. 9.

poslenika unutar tvrtke pa tako i unutar procesa društveno odgovorne tvrtke prvi je od brojnih menadžerskih poslova.

Tko je menadžer? Promatrano u najužem smislu, menadžer u organizaciji (koja se definira kao grupa ciljno okupljenih ljudi uz neizostavni utjecaj s više razine) je osoba koja utječe s više razine. Pritom se definiranje procesa rukovođenja ne odnosi isključivo na “nositelje funkcija u tvrtki”. Naime, u Hrvatskoj je čest slučaj da titule ili prikrivaju neadekvatnu kompenzaciju za rad ili se pak iza titula skriva nefunkcionalno djelovanje pojedinaca, odnosno negativna selekcija i ostale slične pojave; što je, zajedno s motivacijom izuzetno široka tema i seže izvan okvira ovoga rada. Pojednostavljeno, definicija menadžera se ponajviše odnosi na funkciju u tvrtki u smislu prepoznatih vještina tog istog nositelja funkcija te adekvatno kompenzirane profesije. No nije posve izvjesno da su menadžeri društveno odgovornih tvrtki svjesni kako prepoznate vještine zaposlenika i adekvatna kompenzacija za rad spadaju u tzv. “higijenske čimbenike” koji ne moraju nužno biti povezani s motivacijom za sudjelovanjem u društveno odgovornim poslovnim procesima.

Za potrebe ovoga rada, potrebno je nakratko zanemariti negativnosti PEST analize⁸ u RH. Pošto u današnjim uvjetima hrvatski menadžeri ne rade u tzv. “turbulentnoj okolini 21. stoljeća” nego u potpuno nerazumnom okružju, otežano im je logično promišljati i izvršavati menadžerske funkcije poput, primjerice, planiranja. Bez obzira na tipične hrvatske probleme, jednom kada se menadžment poima i djeluje kao pozitivna organizacijska sila moguće je razmatrati i njegovu istinsku ulogu. Postoje univerzalni zakoni utjecaja menadžera koje moderna literatura opisuje (usp. Mintzberg i dr.⁹) kao, s jedne strane, mislioce, a s druge strane, vođe i trenere. Dakle, netko tko utječe s više razine treba zaista promišljati o svojem djelovanju. U današnjoj literaturi u kojoj je opisan posao menadžmenta autori rabe pojmove kao što su: potpora i pomoć, razumijevanje, slušanje i razmatranje, upućivanje i usmjeravanje... Slikovito opisano, u očima zaposlenika postoji velika razlika između menadžera koji govore “Za mnom”, ili “Uz mene naprijed!”, umjesto onih koji govore “Juriš!”. Što ima značajan utjecaj na poslovne procese vezane uz društvenu odgovornost tvrtke.

“Tko sam ja?” nije retoričko pitanje nego je u većoj mjeri postavljeno da bi ostalo neodgovoreno. Neprestano propitivanje i traženje toga odgovora – kao profesionalne odrednice i usmjerenja privatnih osoba i njihovih tvrtki – predstavlja konceptualni adheziv organizacije¹⁰. Autor ovog članka smatra da su pri tome: jasnoća svrhovitosti djelovanja, odgovor na pitanje motivacije te razumnost utjecaja strateške razine – glavni i homogeni sastojci toga “ljepila”. Drucker još od sredine sedamdesetih godina prošloga stoljeća smatra ključnim odgovoriti na organizacijsko pitanje “Što je naš posao?”. Stručna literatura je kod te teme izuzeto detaljna te objašnjava da se organi-

⁸ PEST analiza odnosi se na razmatranje političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških elemenata kojima se opisuje makro okolina. Razmatranje ovih elemenata dio je strateškog menadžmenta te se rabi i pri marketinškim aktivnostima tvrtki.

⁹ Mintzberg, H., et. al.: **The Strategy Process (4th edition)**, Pearson Education, London, 2003.

¹⁰ Hansen, F., Smith, M.: “The ethics of business strategy”, **Handbook of business strategy**, Vol. 7., Iss. 1., 2006., str. 201-206.

zacija mora suočiti s razlogom vlastita postojanja, odnosno neprestano propitivati koja je njezina misija te što zaposlenike motivira. To su ujedno najintragantnije mikroekonomske teme u 21. stoljeću koje još uvijek zahtijevaju preciznije odgovore. S obzirom na širinu teme, važno je istaknuti da neprestano traženje odgovora nečijeg postojanja i svrhovitosti mora biti zajedničko pitanje svim zaposlenicima određene organizacije u svim točkama organizacijske hijerarhije.

Uz sve pojmove koji pomažu definiranje posla modernog menadžera, a nevezano uz uvjete u kojima posluje, posebno treba istaknuti njegovu ulogu neprestanog podsjećanja svojih zaposlenika da se zapituju "Tko smo i što radimo?". Recipročno promatrano, menadžment koji nije barem pokušao odgovoriti na pitanja o svojem postojanju i poslanju ne može biti svjestan kako je utjecaj s više razine sužanjski. Odgovornost menadžmenta, a pogotovo društvena, mora rasti proporcionalno s hijerarhijskom razinom njegova profesionalnog djelovanja.

3. ODGOVORI DRUŠTVENO ODGOVORNE TVRTKE

3.1. Menadžer kao *sine qua non* etične tvrtke

Sukladno definiciji, organizacija ne postoji ako nema utjecaja s više razine (usmjerenja). Dakle, društveno odgovorna tvrtka, kao i svako drugo determinirano djelovanje bilo koje organizacije, stvara se i održava utjecajem više razine. Naravno, utjecaj i djelovanje s više razine (menadžmenta) koje u svojoj biti ima etički predznak ne jamči društveno odgovornu tvrtku.

No, pri razmatranju društvene odgovornosti tvrtke etika je pogrešno rabljen pojam. Interpretirajući Druckera¹¹ te Hansena i Smitha¹² od menadžera se potpuno pogrešno očekuje da djeluje izvan uobičajenih pravila osobnog ponašanja zbog vrste posla ili radnog mjesta. Kada se etika razmatra iz Kantova očista kao jedinstven metafizički koncept, tada je moguće shvatiti da su moralni koncepti tvoreni metaforički. To znači da će pojedinci odrediti što je moralno prihvatljivo ponašanje ovisno o mentalnom okviru kroz koji gledaju pojedinu poslovnu situaciju. Osim što poslovna moralna paradigma nema nužno veze s ostalim životnim moralnim paradigmama etička se percepcija pojedinaca u određenoj, pa i značajnoj, mjeri ogleda i u djelovanju i utjecaju više organizacijske razine. Zaposlenici koji se nalaze u situaciji da riječi i djela nisu jednoznačni, povodit će se za djelima. Prema Robbinsu¹³, ono što činimo nadjačava ono što govorimo. Jednako tako, semantika je podređena apobetici, ciljnoj funkciji komunikacije. Štoviše, ne samo da je zaposlenicima teško vjerovati menadžeru koji govori jedno a radi drugo, već će zaposlenici imitacijom prilagoditi svoje pona-

¹¹ Drucker, P.F.: **Najvažnije o menadžmentu**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 61-65.

¹² Hansen, F., Smith, M.: "The ethics of business strategy", **Handbook of business strategy**, Vol. 7., Iss. 1., 2006., str. 202.

¹³ Robbins, S.P.: **The Truth About Managing People...And Nothing But the Truth**, Pearson Education, Upper Saddle River, 2003., str 118.

šanje trenutnoj situaciji. Nadalje, sukladno Berneovim istraživanjima¹⁴, bilo kakav utjecaj na zaposlenike u organizaciji smanjuje vjerojatnost volontarističkog djelovanja koje se nužno ne temelji na znanju ili profesionalnosti. Samo po sebi, volontarističko djelovanje nije problem jer *homo faber* na mikro razini odgovara za svoj dio kreacije determinizma u ukupnosti organizacijski procesa. Menadžeri su jednostavno one osobe koje moraju održavati determinizam organizacije kao ukupnost odluka pojedinaca donesenih na temelju znanja i profesionalizma. Svaki je zaposlenik, iz tog očišta, sastavni i važni dio balansirane slagalice nazvane društveno odgovorna organizacija. Pošto ne postoji reciprocitet utjecaja, etičan zaposlenik bez organizacije koja podupire poslovni moral ne dolazi do izražaja. Jednako tako, društveno odgovorna organizacija bez etičnog strateškog opredjeljenja ostaje takva isključivo na deklarativnoj razini. Rođenje ili ostvarenje etičnog zaposlenika može se dogoditi jedino u poslovno moralnoj sredini pa je stoga menadžerski utjecaj putem upravljanja etikom ključan. Pri tom se procesu zaposlenici ili uklapaju ili ne uklapaju u organizaciju koja, kao i pojedinci koji u nju dolaze, nije *tabula rasa*. Stoga i Druckerova potraga za etičnim pojedincima (koju mnogi rado prepisuju) ima smisla tek kad su zato postavljeni preduvjeti – srušene paradigme deklarativne etike.

Kako onda društveno odgovorna tvrtka funkcionira iznutra s obzirom na svoj temelj – etične zaposlenike? Claes Gustafsson (usp. Mintzberga i suradnike¹⁵) ističe da je etična strategija kontradikcija moralne logike. Etično ponašanje jedino je ispravno na razini osobnih uvjerenja i moralnih osjećaja. Kada je u tvrtkama etika samo instrument analiza mogućih neetičnih stremljenja, strategijskih kalkulacija i osobnih interesa, paradoksalno gubi svoj smisao i izvornost. Drugim riječima, zahtjev društveno odgovornog poslovanja tvrtke nije moguće postaviti pred tvrtku putem certifikata i obrazaca nego pred izvršiteljsku razinu uz neizostavan pozitivan utjecaj menadžmenta.

3.2. Gestalt¹⁶ društveno odgovorne tvrtke

Pošto se sukladno Liessmannu moderno obrazovanje bavi egom, a ne duhom¹⁷ tako obrazovanje nije baš nikakvo jamstvo besprijekornoga funkcioniranja ekonomija usmjerenih na djelotvornost¹⁸. Implikacije te ekonomske činjenice za menadžere su goleme pošto formalno obrazovani pojedinci ukalupljeni u timske klonove nužno ne tvore efikasnu i sinkroniziranu grupu ljudi.

U stvarnosti, koja nema veze s “podobnim timovima i kružocima”, funkcioniranje tzv. samousmjeravajućih timova jedino je moguće uz razumijevanje svih pojedinačnih Gestalta koje menadžer mislilački te trenerski i voditeljski uklapa u smjeru Meta-

¹⁴ Berne, E.: *Transactional Analysis in Psychotherapy*, Souvenir Press, London, 1978., str. 83.

¹⁵ Mintzberg, H., et. al.: *The Strategy Process (4th edition)*, Pearson Education, London, 2003., str. 295.

¹⁶ Gestalt (eng. *reference framework*) na hrvatskom se jeziku interpretira se kao okvir za gledište putem kojeg se pojedinci definiraju i djeluju unutar organizacije.

¹⁷ Liessmann, K. P.: *Teorija neobrazovanosti (Zablude društva znanja)*, Jesenski i Turk, Zagreb, 2008., str. 51.

¹⁸ Ibid, str. 44.

gestalta¹⁹. Zbroj pojedinačnog morala i usklađenosti Gestalta rezultat je organizacijskog etičnog Metagestalta. U takvoj optimalnoj situaciji lako je zamijetiti sinergijski efekt razvoja i održavanja etičnog Metagestalta u društveno odgovornim tvrtkama.

4. RAZMATRANJE – UMJESTO ZAKLJUČKA

Zašto se onda ne nalazimo u rukovoditeljskom i organizacijskom raju? Problem nastaje na razini tvrtki. Pri neetičnom djelovanju pojedinci mogu činiti malu štetu i često se skrivati ispod “etičkog radara” dok se to dugoročno odražava kao velika šteta za tvrtku i njezino okruženje. Primjeri pojedinaca koji svojim potezima upropaštavaju cijele tvrtke i uz njih vezane interesne grupe isključivo je pitanje tvrtke i njezinih sigurnosnih mehanizama, odnosno opće neadekvatnosti strateške etičke koncepcije, koji dopuštaju takvo što. Ili takve tvrtke ne bi trebale postojati, ili takvi pojedinci ne bi trebali uopće moći dogurati do mjesta s kojih je moguće učiniti toliku štetu. Nema trećeg. Kada se šire razmotri ta situacija, tehnološka rješenja i mehanizmi kontrole ne mogu biti čuvari etičnosti. To mogu prvenstveno biti menadžment i zaposlenici koji promišljaju, treniraju i provode DOT. Tako je nedavni primjer spašavanja posrnutih financijskih institucija nakon krize 2008. pumpanjem novaca u njih (čime, posve logično, kriza nije završila nego se produbila) izuzetno veliki etički problem jer se tim potezom izravno nagrađuje nemoral. Ekonomska i politička kriza uistinu jesu krize morala. Preciznije, spašavanje određenih struktura putem retorike koja izjednačava fizičke osobe i pravne subjekte da bi se ovim potonjima uopće “opravdala pomoć” semantički je perverzno, a apobetički protiv čovječnosti.

U biti, tvrtka ne može biti etična pa tako ni društveno odgovorna. To mogu biti samo pojedinci koji su tijekom poslovnih procesa sinkronizirani u svojem moralnom djelovanju. Potrebno je uvijek iznova se vraćati na nužni utjecaj menadžera koji svojim promišljanjem pa zatim primjerom i djelima stvara skup ljudi koji obdržavaju društveno odgovornu tvrtku. Adekvatno sinkroniziranje pojedinačnih moralnih Gestalta u Metagestalt rezultira stvaranjem dodatne vrijednosti, etičke vrijednosti, odnosno rezultira društveno odgovornom tvrtkom. Pa je i odgovor na pitanje, “Je li prije postojalo puko dobro djelo ili je pak prije postojala etičnost koja je upućivala kako moralno ispravno djelovati?” na razini tvrtke moguće dati jedino u kvantnom smislu. Društveno odgovorna tvrtka je istodobni skup moralnih zaposlenika i cjelokupne strateški koncipirane etičke strukture koja ih svaki puta iznova podržava.

¹⁹ Metagestalt Lenhardt (usp. Lenhardt, V.: **Coaching for Meaning**, Palgrave MacMillan, New York, 2004., str. 45) objašnjava kao ukupnost svih pojedinačnih Gestalta.

Literatura

1. Bagić, A., Škrabalo, B., Narančić, L.: **Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj**, Academy for Educational Development, Zagreb, 2004.
2. Berne, E.: **Transactional Analysis in Psychotherapy**, Souvenir Press, London, 1978.
3. Drucker, P.F.: **Najvažnije o menadžmentu**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
4. Hansen, F., Smith, M.: "The ethics of business strategy", **Handbook of business strategy**, Vol. 7., Iss. 1., 2006., pp. 201-206
5. Lenhardt, V.: **Coaching for Meaning**, Palgrave MacMillan, New York, 2004.
6. Liessmann, K. P.: **Teorija neobrazovanosti (Zabluda društva znanja)**, Jesenski i Turk, Zagreb, 2008.
7. Max-Neef, M.: "Ekonomija bosih nogu", www.h-alter.org/vijesti/svijet/ekonomija-bosih-nogu, (14.12. 2010.)
8. Mintzberg, H., Lampel J., Quinn, J.B., Ghoshal, S.: **The Strategy Process (4th edition)**, Pearson Education, London, 2003.
9. Nikolić, N.: "Društvena odgovornost i norma ISO 26000", ISO Forum HGK, 12. listopada 2010.
10. Radman, G., "Društvena odgovornost u poslovanju", Tribina Gornji Grad, 10. listopada 2005.
11. Robbins, S.P.: **The Truth About Managing People...And Nothing But the Truth**, Pearson Education, Upper Saddle River, 2003.